ESTUDIO DE VIALIDAD FINANCIERA PARA LA EXPANSIÓN DE LA MARCA KORNELIA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ A TRAVÉS DE TRES ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN

Presentado por:

ROSA MARÍA ARGUELLO PREGONERO

RONALD ALEJANDRO MONTENEGRO GUERRERO

PAOLA LORENA SÁNCHEZ CASTRO

JOHN FREDY YELA CONTRERAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

POSGRADO ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÀ

2018

ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA EXPANSIÓN DEL RESTAURANTE KORNELIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA A TRAVÉS DE VARIAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN.

Arguello Pregonero Rosa María
Montenegro Guerrero Ronald Alejandro
Sánchez Castro Paola Lorena
Yela Contreras John Fredy

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

POSGRADO ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTA D.C

2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

creative commons

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:

Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Bogotá. D.C, 14 de Junio del 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirnos culminar dar un paso más en nuestro ascenso académico, dándonos salud e integridad para poder trabajar en equipo y así lograr los objetivos planteados al inicio el programa académico.

A Nuestros familiares:

Por ser nuestro faro en el camino, por apoyarnos incondicionalmente en esta nueva etapa profesional de nuestras vidas, por tener siempre una palabra de aliento en aquellos momentos difíciles que se presentan en todo proceso de formación académico y por ceder de su tiempo para que nosotros lo invirtiéramos en nuestro proceso de formación.

A nuestros Docentes:

Por el apoyo y motivación continua que nos brindaron para lograr llevar a feliz término cada una de las asignaturas vistas en este proceso académico, valorando y reconociendo el esfuerzo y tesón que se colocó para lograr el objetivo final.

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todo el cuerpo colegiado de la Universidad Católica de Colombia, por permitirnos hacer uso de sus instalaciones educativas, por la dedicación y entrega al momento de la asignación y contratación de los Docentes de la Especialización.

Agradecemos también a los funcionarios del restaurante Kornelia y sus inversionistas por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo basados en sus expectativas de expansión lo cual nos permitió aplicar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra especialización.

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS

LISTA DE GRÁFICOS

RESUMEN

La gastronomía es uno de los sectores económicos de Colombia que mantiene un crecimiento estable, siendo un constante generador de empleo, por esta razón los inversionistas del Restaurante Kornelia le apostaron a realizar un estudio financiero que les permita expandirse y reinvertir las utilidades generadas en los últimos tres años.

Como objetivo principal para el desarrollo de este trabajo se decidió realizar un estudio financiero que permita establecer dentro tres propuestas Franquicia, unidades estratégicas de negocio "Puntos Exprés" o la apertura de una sucursal., cual estás estará acorde con la necesidad de expansión de los inversionistas, y les permita seguir generando utilidades y posicionar la marca Kornelia en el sector gastronómico a nivel nacional.

Este proceso de investigación cuenta con un trabajo de campo y un proceso de análisis financiero partiendo de las tres alternativas propuestas para la expansión donde se establecerán las necesidades de los inversionistas, se analizará y evaluará la situación financiera actual de la compañía, se determinara la viabilidad legal, se consultaran los antecedentes de los casos de éxito en Colombia para las alternativas de expansión planteadas, a su vez se utilizara una herramienta financiera con la que se pretende evaluar matemáticamente el impacto económico para la compañía en los posibles escenarios que ofrezca cada alternativa propuesta; al final se emitirán las conclusiones y recomendaciones a los inversionistas, que les permita tomar la mejor opción para lograr las metas planteadas en su proceso de expansión.

SUMMARY

One of the economic sectors of Colombia that maintains a stable growth and employment generator is the gastronomy, it is for this reason that investors of the Restaurant Kornelia you chose to perform a financial study that will allow them to expand and reinvest the profits generated in the last three years.

For this reason and as a main objective for the development of this thesis, it was decided to carry out a financial study that allows establishing within a certain number of proposals, which is in accordance with the needs of investors' expansion, which allows them to continue generating profits and position the Kornelia brand in the gastronomic sector.

This research process has a fieldwork and a process of financial analysis based on three expansion alternatives: franchising, strategic business units "express points" and the opening of a new branch. The development begins with an interview to the investor in order to establish the primary needs and knowledge of the market to which they wish to enter. Additionally, a research process is carried out on the legal requirements that the country requires to provide viability to the three alternatives. The whole financial projections is made to establish the investment as well as the time required to reach break-even point, that Kornelia's financial statements are evaluated.

Based on these results, the comparative financial studies will be carried out in order to recognize which of the three options or proposals would offer lowest lost as well as a shorter return on investment by generating the expected profit for investors.

To sum up, all the advisory provided to the investors will be done, based on these results. It will definitely guide them to make the best decision to achieve the growth and expansion of Kornelia.

PALABRASCLAVE

Franquicias, sucursales, unidades estrategias, oportunidad.

KEYWORDS
Franchise, branches, business units, opportunity.

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar financieramente el impacto económico para la compañía en los posibles escenarios que ofrezca cada alternativa propuesta para el plan de expansión, de tal forma que le permita impulsar el crecimiento de la marca Kornelia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer el estado financiero actual del Restaurante Kornelia que busca potencializar su marca registrada.

2. Determinar la viabilidad financiera de cada plan de negocio a través de presupuestos proyectados e indicadores financieros.

3. Comparar los resultados obtenidos con el fin de establecer la mejor alternativa de inversión.

1. MARCO TEÓRICO

En Colombia el sector de la gastronomía está en su mejor momento y cada vez va tomado más importancia a nivel internacional, de acuerdo a William Drew, editor de la edición de los 50 Best en Latinoamérica[1], destaca la biodiversidad y la gran variedad de ingredientes que se encuentran en los platos colombianos, así pues en la actualidad confirmamos la excelencia gastronómica con Chef colombianos reconocidos y premiados por la exquisitez y la innovación de sus platos; como es el caso de la chef Leonor Espinosa galardonada como la mejor mujer Chef de América Latina.(elheraldo, 2017). Este reconocimiento en la gastronomía Colombiana, se le ha otorgado por la variedad de sus platos típicos y los ingredientes nativos que nos ofrecen las regiones Colombianas; entre los TheWorld´s50 Best, también se encuentran tres restaurantes colombianos como son Criterión, Harry Sasson y Andrés Carne de Res en los puestos, 29, 40, y 49 respectivamente. La Gastronomía Colombiana es el resultado de la fusión de prácticas, alimentos y tradiciones ancestrales, nacientes de las funciones indoamericanas, españolas, africanas y europeas, del resultado de las mezclas multiculturales desde la conquista al continente americano; Entre las nuevas tendencias se combinan los regionalismos con la elegancia y excentricidad de los platos de alta cocina. Este proyecto se desarrollará desde la perspectiva de la ciudad de Bogotá y la influencia que tiene en la economía nacional, por ser uno de los lugares de más relevancia a nivel turístico y empresarial; por esta razón la alta cocina se está transformado de una manera sin precedentes, este sector es objeto de un sin número de inversiones millonarias por el ingreso de nuevos competidores y por la necesidad de estos de expandirse en varios puntos de la ciudad.

[1]https://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/Sponsors/colombia.html

La tendencia del bogotano a consumir una buena cocina donde también haya lugar al esparcimiento y la diversión, han fomentado el crecimiento de restaurantes segmentados por ubicación y público objetivo, que le da la posibilidad a los empresarios que ven en un buen restaurante el lugar idóneo para cerrar un negocio importante. En la actualidad existen en la capital aproximadamente 851 restaurantes de comida nocturna[2], que le permiten a los Bogotanos disfrutar de una gran variedad en la cocina, de acuerdo al estudio realizado por la firma chilena Mapcity.com identifico los mejores 20 barrios de la capital para hacer negocios por el potencial que tienen de compras en alimentos, bienes, recreación entre otros, este estudio fue realizado por la empresa chilena utilizando las encuestas del DANE, que discriminan los gastos de los bogotanos de acuerdo a los estratos socio económico, como resultado muestra las zonas con mayor demanda en el sector de los alimentos entre las cuales se encuentra Usaquén, Chapinero y suba. (El Tiempo).

De acuerdo a la información suministrada por el DANE con respecto a la demanda en III trimestre del año 2017, este indica que el consumo final de los hogares residentes vario en 1.7% principalmente por incremento en el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas en un 3.9%, restaurantes y hoteles 3.2%, entre otros (Dane, Dane), en la muestra tomada de (junio – septiembre del 2017) con respecto a la variación anual de los ingresos según el subsector de servicios los restaurantes, catering y bares presentaron una variación positiva (crecimiento) del 9.2%siendo este el subsector con más crecimiento en la economía por debajo de las actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades,(Dane, Dane). En pro del desarrollo del sector gastronómico vale la pena resaltar el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Alcaldía de Tumaco, Hotel Sheraton, Medellín Gourmet entre otros, que contribuyeron a la creación de la Red de Eventos gastronómicos de Colombia[3], que brinda al sector turístico del país, una instancia de integración y

[2]https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-zfp8-Bogota,html recuperado 04-02-2018
[3]https//regco.co

articulación de los eventos gastronómicos nacionales con el fin de fortalecer y promover la gastronomía como producto turístico. Como se puede observar la gastronomía como sector económico se encuentra en expansión, por esta razón este trabajo desarrollará un estudio de factibilidad económica de un restaurante el cual se encuentra ubicado en el barrio Usaquén de Bogotá, que hace parte de la localidad con su mismo nombre que está denominada como la localidad número uno, la cual se encuentra ubicada al nororiente de la ciudad, donde predomina el estrato socioeconómico 4,5 y 6. Fue lugar de grandes haciendas, hoy convertidas en urbanizaciones y centros comérciales, esta colinda en el municipio de la Calera. Usaquén es uno de los barrios más tradicionales y de mayor historia y uno de los más exclusivos de la ciudad, este barrio se destaca por conservar gran parte de la arquitectura colonial, la cual se mezcla con las nuevas tendencias de la arquitectura moderna, siendo sede de números restaurantes, bares y tiendas que dan lugar a un gran movimiento comercial y de entretenimiento en la zona, cuenta con uno de los centros comerciales más bellos y exclusivos de la ciudad el Centro Comercial Hacienda Santa Bárbara. Por su ubicación se ha convertido en el lugar preferido para los mejores restaurantes de la ciudad, que les permite a los nuevos empresarios hacer uso de ellos ya que se encuentra una gran variedad en la cocina, con restaurantes de comida típica colombiana hasta comida exótica asiática. Por esta razón da inicio en el año 2010 el restaurante Kornelia, como una necesidad de presentar un propuesta nueva e innovadora de los platos típicos colombianos, a pesar de ser relativamente nuevo este alcanzo su punto de equilibrio económico a los dos años de realizar su apertura, es gracias a esto y a la influencia actual del sector gastronómico en la cultura colombiana, que Kornelia ha decidido realizar un estudio económico que le permita expandirse y darse a conocer en otros sectores vanguardistas de la ciudad de Bogota. Kornelia ofrece a sus clientes un lugar acogedor y agradable para cenar o compartir alguna ocasión especial para celebrar cumpleaños, aniversarios o una reunión de negocios, sus instalaciones son modernas, cómodas y confortables, conservando parte de la arquitectura colonial por pertenecer al

sector de Usaquén. Unos de los grandes retos de los inversionistas de Kornelia es dar a conocer su marca, siendo esta Colombiana y así posicionarse en el mercado gastronómico a nivel nacional para poder competir con marcas conocidas a nivel nacional e internacional donde este el buen nombre de Colombia muy bien posicionado a nivel gastronómico por la calidad e innovación de sus platos típicos. Para desarrollar un proceso de posicionamiento de una marca, existe varias formas para realizarlo, por esta razón en este trabajo se evaluarán tres de los más importantes y con mayor impacto en la economía que le permitirá a Kornelia iniciar su proceso de expansión económica y de marca; las cueles son las Franquicia, unidades estratégicas de negocio "Puntos Exprés" y la apertura de una sucursal; Es importante establecer que son cada una de ellas:

1.1 Franquicias: Esta es una relación comercial entre dos partes, donde una paga una cantidad estimada de dinero para iniciar un negocio utilizando la marca ya consolidada y registra en el mercado, los cuales se denominan el franquiciador (es el que cede los derechos para poder utilizar su marca por un tiempo y en lugar determinado en el contrato) y al franquiciado (este es el que paga los derechos para poder adquirir los derechos para poder utilizar la marca).

Ventajas para el que adquiere los derechos o franquiciado.

- Minimizar los riesgos económicos que genera la iniciación de un nuevo negocio con una marca nueva en el mercado.
- Trabajar con una marca ya consolidada en el mercado y con reconocimiento.

Ventajas para el franquiciador

- Sera el dueño de la marca lo que le generara el control de la misma.
- Percibe ingresos directos por la utilización de marca sin tener que invertir recursos económicos.

Dentro de las marcas colombianas las cuales cuentan con franquicias encontramos:

- Subway: actualmente, la marca de SUBWAY continúa siendo el líder en la industria con más de 41.000 ubicaciones en más de 100 países.(SubWay)
- Fábrica de pizzas
- Juan Valdés
- Sandwich Qbano.

Colombia ha venido incursionando en el mercado de las franquicias, en las últimas tres décadas este mercado se ha ido extendiendo han sectores como el de belleza y salud entre otros. Es importante destacar algunos apartes que servirán como herramienta de apoyo para el momento previo de realizar las recomendaciones pertinentes a los inversionistas de Kornelia, teniendo en cuenta que el sector gastronómico es uno de los que lidera en la actualidad la lista de sectores franquiciados en el país. "Este año dos de las franquicias más antiguas de Colombia, Dunkin Donuts y Burger King, cumplen 35 años de implementar este modelo de negocio que hoy se extiende a 506 marcas a través de 12.900 empresas franquiciadas, entre nacionales y extranjeras.(.dinero.com, 2018)

En más de tres décadas, este esquema se fue extendiendo y de marcas de gastronomía se pasó al retail, a la belleza y salud, servicios, comercio especializado, capacitación y moda. Mientras en 2005 existían 103 franquicias, en 2017 se superaron las 500; es decir, el negocio se multiplicó por cinco en este periodo; sin embargo, fue en la segunda década de este siglo donde el crecimiento ha sido exponencial. Las franquicias nacionales representan 58% del total, según los datos compartidos por Francisco Paillie, presidente de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias[4]), quien precisa que 294

[4]http://www.colfranquicias.com/

son colombianas y 212 extranjeras, siendo gastronomía el sector que lidera la lista (188 entre criollas y foráneas), seguido por servicios (86) y moda(82).” (Dinero.com, 2018)

1.1.1 Modalidades de franquicias:

En la actualidad existes 4 modalidades de franquicias que están diseñadas para cubrir las necesidades financieras de cada una de los interesados en adquirir la franquicia, ya que a mayor cubrimiento mayor el costo de inversión.

- Franquicias de Primera generación: estas son aquellas franquicias sonde se los se negocia el licenciamiento del uso de la marca.
- Franquicias de segunda generación: son aquellas donde se negocia el licenciamiento de la marca y de los manuales de procedimientos para el desarrollo de la operación se hace entrega del conocimiento.
- Franquicias de tercera generación: son aquellas donde se negoció la capacitación, se hace entrega de los manuales y se hace el licenciamiento de la marca.
- Franquicias de cuarta generación: son aquellos donde se hace el licenciamiento dela marca, se hace entrega de los manuales de procedimientos, se capacita al personal y se realiza un constante a acompañamiento al franquicitarío.

1.1.2 Tipos de franquicias

- Franquicia de producción. Es el propio franquiciador quien fabrica los productos que los franquiciados venden. Este tipo de franquicia permite al fabricante franquiciador asegurar la venta de una parte de su producción, ya que se obliga a los franquiciados a que compren sus productos en exclusiva
- Franquicia de distribución. El franquiciador decide qué productos fabricados por sus proveedores interesa comercializar a través de sus franquiciados. Denominada también vertical-inversa.

- Franquicia de servicios. Muy extendida en EE. UU.; supone para el franquiciado vender las prestaciones del servicio creado y puesto en marcha por el franquiciador.
- Franquicia semi-integrada. Es la que se mantiene entre un productor y un mayorista, o bien entre el mayorista y los detallistas.
- Franquicia horizontal. Es la que soportan empresas situadas a un mismo nivel, como fabricantes con fabricantes, mayoristas con mayoristas, etc.
- Franquicia asociada. También muy extendida en EE. UU. Permite a ambas partes participar económicamente en sus respectivas actividades económicas, incluyendo el intercambio de acciones o participaciones.
- Multifranquicia. Consiste en que un mismo franquiciado tenga la titularidad de varios puntos de venta o franquicias. En nuestro país es un valor al alza.
- Plurifranquicia. El franquiciado de una cadena de tiendas se une a otra red de establecimientos que no sea competencia directa de la primera.
- Cobranding. No es un tipo concreto de franquicia, sino la unión de dos enseñas complementarias en un mismo local, en el que comparten gastos y gestión comercial. Por sus ventajas en el sector de la distribución conviene al menos tenerlo en cuenta.(Muñiz, 2017)
- Franquicia Industrial. Es una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, tanto el franquiciador, como el franquiciado son industriales. Contrato mediante el cual el franquiciador cede al franquiciado, a parte del How Know, el derecho de fabricación de su correspondiente marca y la comercialización de los productos fabricados, así como los procedimientos administrativos, de venta y de gestión en general, ya que es habitual que no ceda todo el proceso productivo, sino tan solo

una parte. El franquiciado siempre distribuirá su producto en su zona asignada. Ejemplos claros en este tipo de franquicia son Coca cola, Yoplait.

- Franquicia mixta. Franquicias en las que su negocio se une producto y servicio.
- Franquicia Corner. Se establece dentro de un establecimiento que ya opera, situándose en una esquina ó rincón de este. Casi siempre está relacionada con la actividad que el establecimiento franquiciado desarrolla.

  Podemos encontrar una modalidad de franquicia corner que sería el Shop in Shop (tienda dentro de tienda) donde se resalta la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

- Franquicia Master o Principal. Es una modalidad en la que el franquiciador otorga a otro, franquiciador principal, el derecho de explotar una franquicia normalmente en un territorio amplio (un país por ejemplo) con el fin de que este cierre más tarde, acuerdos de franquicias con otros franquiciados individuales.(creacionempresas)

1.2 Unidades estratégicas de negocios: Son un conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que permite el crecimiento de una forma autónoma pero no independiente de una de las actividades de las empresas o negocios (restaurante), ya que hacen parte de las estrategias de la empresa.

- En una empresa (restaurante) donde se manejan varias líneas de productos debe existir una posición competitiva por cada línea
- Cada línea o producto debe plantear una estrategia de venta y promoción diferente.
- Se debe evaluar cuál de los productos tiene reconocimiento en el mercado, por precio, nombre y calidad.
- Que genere recordación de la marca.
- Se debe evaluar el público objetivo.

Un ejemplo de unidad estratégica de negocios en comidas tenemos

- Andrés carnes de Res Express, desde 2010 "*la Arepa de chócolo, papita criolla, chicharrones y más delicias andresianas se le tienen por toda la urbe capitalina. Pase y déjese tentar a cualquier hora del día. No olvide que esto de exprés no tiene nada, pero seguro le llenará hasta el alma*". (andrescarnederes.com)

"A mediados de 2009, la Sociedad Administradora de Inversión SEAF[5] decidió asociarse con *Andrés Jaramillo*, creador del exitoso restaurante Andrés Carne de Res, con el objetivo de expandir y consolidar su empresa en el mercado. La unión planteaba, entre otros planes, el lanzamiento de nuevos formatos y la apertura de restaurantes en varias ciudades del continente como Caracas, México, Miami y Nueva York.

Tres años después, la alianza ha logrado consolidar algunos de esos proyectos, como la adGráfico de un nuevo restaurante en Bogotá (Andrés DC) y la creación de dos negocios alternos que han contribuido a la expansión de la marca (La Plaza de Andrés y Andrés Exprés Paradero)."

- Helados de Mc Donald´s

La importancia de este modelo radica principalmente en la cobertura que ha logrado alrededor del mundo en diferentes ciudades, pero un punto importante es la regulación y poco control que se ofrece por las diferencias culturales y legislación propia del lugar. (Dinero.com, 2012)

[5] https://www.seafcolombia.com/

1.3 Sucursal: Son los establecimientos u oficinas de una empresa que posee en distintos sitios y que depende de una sede principal, los locales pueden ser propios o en alquiler.

- Conservan las características de la sede principal.
- Venden los mismos productos con los mismos precios.

- Una de las compañías gastronómicas colombianas más importantes es Crepes & Waffles, que iniciaron su negocio en 1980 con un negocio pequeño en un local de la calle 85 en Bogotá, luego de su éxito tres años después abren su segundo negocio ubicado en el centro internacional de Bogotá, en 1984 abren su primer negocio en Cartagena de indias, con los años tienen hoy 99 locales comerciales en Colombia y 34 locales fuera del país. (crepesywaffles, 2018)

El desarrollo de este trabajo se basara en el estudio de los estados financieros y la elaboración de proyecciones de inversión a corto plazo, lo que permitirá hacer un análisis comparativo entre las propuestas planteadas, permitiendo establecer cuál es la más viable para realizar la inversión y así poder establecer un tiempo máximo para la ejecución del proyecto, de acuerdo a las necesidades planteadas por los inversionistas del Restaurante Kornelia como marca Colombiana registrada.

2. VIABILIDAD LEGAL

2.1.REQUISITOS PARA CONSTITUIR UNA FRANQUICIA

Si bien no existe una normativa explicita en cuanto a la adquisición y constitución de una franquicia en Colombia, el franquiciante debe tener en cuenta que la marca debe estar registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y a su vez a través del contrato delimitar el alcance del mismo.

Partiendo del hecho que las marcas tienen libre albedrio para establecer sus políticas para la sucesión de derechos del know how, el gremio de las franquicias ha adoptado un código de ética y aún están trabajando en la constitución de normas de adopción voluntaria a fin de que pueda ser una guía para las costumbres mercantiles ya establecidas. (Dinero.com, 2018)

Se debe celebrar un contrato por escrito y registrarlo ante una notaría pública (si es local) o apostillada (si es extranjera). (elanbiz.org, 2016)

Si el contrato de franquicia incluye la licencia de uso o la transferencia de un bien protegido por la propiedad industrial (marcas, diseños industriales, logo, etc.) se debe especificar al detalle.

Licencia de uso de marca. Se refiere a la autorización para el uso de los signos distintivos de una compañía: nombre, logo, colores.

Transferencia de conocimiento "knowhow". Se estructuran obligaciones para que el franquiciado adquiera los conocimientos sobre el negocio.

Regalías. Se trata generalmente de un valor fijo que debe pagar el franquiciado, más una comisión sobre las ventas del negocio.

Valor de la franquicia Es el costo que establece el franquiciador para que otros puedan ser parte de su modelo de negocio.

Distribución. Generalmente el franquiciado compra las mercancías del franquiciador para revenderlas en su territorio.

Exclusividad. Las franquicias se otorgan por un territorio determinado y el franquiciador se debe obligar a no otorgar autorizaciones similares que puedan entrar en competencia con el franquiciado.

Confidencialidad. El franquiciado recibe información confidencial que se compromete a no divulgar so pena que se le apliquen graves penas.

Garantías y seguros. Se deben establecer pólizas que cubran los eventuales perjuicios que suponga un incumplimiento contractual.

Etapa precontractual. En relación con los datos divulgados durante la negociación, las partes tienen la obligación de actuar de buena fe y deberán responder por el incumplimiento de esta.

Este contrato debe ser registrado ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Formulario (SIC)

Señalar que se solicita el registro de una marca.

Los datos del solicitante que permitan que la SIC se pueda comunicar con él.

La marca que se pretende registrar.

La indicación expresa de los productos o servicios que identificará la marca.

Pago de la tasa oficial respectiva.

2.2.REQUISITOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL EN COLOMBIA

De conformidad con lo establecido en Decreto 1879 de 2008 son requisitos requeridos para la apertura de una sucursal los siguientes aspectos:

- Matrícula mercantil vigente. El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades, la solicitud de la matricula debe hacerse ante la cámara y comercio diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias,
- Certificado Sayco & Acinpro. Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA)[6]. De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA.

[6] http://www.osa.org.co/

- Registro Nacional de Turismo. Este registro es obligatorio para los prestadores de servicios turísticos relacionados en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, dentro de los cuales se encuentran los restaurantes turísticos con ventas anuales superiores a los 500 SMMLV. Este registro se debe actualizar anualmente dentro de los primeros 3 meses del año.
- Concepto sanitario. Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.
- En el caso de las personas jurídicas y naturales que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013.
- Otras normas. Se debe cumplir con las normas que se expidan en el lugar donde se establezca el establecimiento comercial referente al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y actividad comercial. Es así como se tendrá que validar, entre otros:

  Uso de suelo. Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación.

  Registro de publicidad exterior visual o una Certificación de intensidad auditiva.

- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios. Para el caso de los establecimientos ubicados en Bogotá.
- Lista de precios. Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible.

- Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.
- Inscripción en el RIT. Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT Establecimiento de Comercio. Este formulario también permite realizar la actualización o clausura de dichos establecimientos.

  En el caso de los establecimientos ubicados en otros municipios, el usuario tendrá que acercarse a la entidad que haga las veces de la Secretaría Distrital de Hacienda.

- Certificado de manipulación de alimentos. Este es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente.
- Depósito de la enseña comercial. La enseña comercial es un signo como palabras, imágenes, colores, logotipos, entre otros, que permite identificar un establecimiento de comercio.(Cámara de Comercio de Bogotá)

2.3.REQUISITOS PARA LA APERTURA DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO (PUNTO EXPRÉS)

- Todos los anteriores
- Contrato de arrendamiento con el (os) centro (s) comercial (es) donde se colocaría (n) el (os) punto (s) exprés,
- Registro ante la superintendencia de industria y comercio del nombre del producto que se va a comercializar en los puntos exprés.

3. ANTECEDENTES DE LOS CASOS DE ÉXITO EN COLOMBIA

En Colombia se realizó un proceso de investigación de las mejores franquicias y unidades de negocio “puntos exprés” en Colombia para el sector gastronómico, como una herramienta comparativa y un elemento de alto impacto para presentar a los inversionistas

de la mano de las conclusiones y recomendaciones finales, esto permite medir el impacto en la economía Colombiana y de las empresas que vieron en esta alternativa la mejor manera de potencializar y expandir sus negocios bien sea con un solo producto o con el uso de una línea completa de una marca. Lo que a su vez permitió establecer que no existen estudios reales sobre el tema, y esta información es un compilado de datos que se encontraron en Colfranquicias y franquiciantes resumidos en algunos articularlos de la Revista Dinero, al igual que el comportamiento estadístico propio de las empresas que llevaron el proceso de expansión y reconocimiento de su marca con las unidades de negocio "los puntos exprés". Con cierre al año 2017 Colombia alcanzo 506 marcas de franquicias a través de 12.900 empresas franquiciadas, por ser uno de los mejores modelos para emprendedores y a su vez una herramienta de expansión para empresarios con marcas ya reconocidas y acreditadas en el mercado, según Francisco Paillie presidente de la junta directiva de Colfranquicias el cual afirma que del total de las franquicias en Colombia; 247 son nacionales equivalentes al 58% y 196 son extranjeras, las cuales se encentra principalmente en las ciudades de Bogotá (50%) Medellín (12%), Cali (6%), Barranquilla (4%) y Bucaramanga (3%), esto genera aproximadamente 58.000 empleo directos, siendo la gastronomía el sector que lidera la lista de las marcas más franquiciadas en Colombia.(dinero.com)

3.1.Colombianos que sean Franquiciado:[7]

Asados la 80: Inversión Total 300.000.000-500.000.000, Este es un restaurante y comercializa alimentos y bebidas típicas de la región de Antioquia.

Alitas Colombianas: Esta es una marca especializada en alitas de pollo

Andrés Carne de Res: es una cadena de restaurantes temáticos cuya especialidad reside en su propio nombre, la carne de res.

Clowns Deli: comida típica de la región

[7] http://www.franquiciascolombia.co

Kokorico Restaurantes y asadero

La Paztizzeria Los platos más tradicionales de la comida italiana

Los Verdes: Comida rápidas

Crepes & Waffles

3.2.Línea de Negocio Puntos Express:

El crecimiento del sector gastronómico ha encontrado en los puntos exprés una herramienta de expansión, la cual se puede dar por medio de franquicias o directamente por la compañía con inversión propia, de una línea específica o la marca completa, en Colombia tenemos algunas compañías que hacen uso de esta unidad de negocio.

Andrés Carne de Res

Empanadas Colombianas

Helados Possy

Juan Valdez

4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cuantitativa descriptiva porque se analizaran datos financieros del Restaurante Kornelia con el fin de evaluarlos y emitir conclusiones a los objetivos planteados.

Kornelia inicio operaciones el 1 de mayo de 2010, ubicándose en el sector de Usaquén de la ciudad de Bogotá, cuyo mercado objetivo son los residentes y ejecutivos del sector. La compañía catalogada como PYME, en la actualidad genera 22 (veintidós) empleos directos,

de los cuales el ochenta por ciento (80%) son cabezas de hogar. En los últimos años, el Restaurante en mención ha tenido un crecimiento anual en promedio de sus utilidades del 12%, por lo que ha motivado a sus inversionistas a investigar planes de expansión que potencialicen su negocio. Para el desarrollo de esta investigación se realizaran dos visitas, en los que se entrevistaran al gerente, al área financiera y a los inversionistas, donde se abordaran temas tales como las expectativas que tienen en cuanto a su plan de expansión. Asimismo se evaluarán los estados financieros que permitirán establecer su situación actual, con análisis de las diferentes partidas que revelarán razones financieras de liquidez, solvencia y márgenes de rentabilidad, entre otros. Se describirán, cuáles son los requisitos legales que necesita la compañía para el montaje de acuerdo a las líneas de expansión escogidas, esto permitirá establecer las condiciones que actualmente en Colombia se requieren para desarrollar cualquiera de las alternativas planteadas. Se determinará a través del desarrollo de herramientas financieras, y formulación de presupuestos, la viabilidad financiera de cada plan de expansión.

Con el análisis de la información anterior, se pretende determinar y comparar las variables que tienen cada opción de expansión, esto permitirá establecer la mejor alternativa, apoyada de las recomendaciones y comentarios que esta información revele, de tal forma que se le sugiera y argumente los inversionistas del porque "*esa*" es la mejor decisión para su plan de expansión e inversión. La aplicación de la encuesta se realizara en la entrevista y esta contendrá preguntas cerradas y relacionadas con los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta según la experiencia en el negocio de la gastronomía.

Esta encuesta es aplicada de forma personal a siete personas de los cuales tres (3) están involucradas en los procesos financieros y administrativos y cuatro (4) inversionistas de la compañía. El objetivo de estas encuestas, es evaluar las expectativas desde la parte estratégica y operativa de la entidad desde los diferentes puntos de vista, debido que la

percepción que cada encuestado tiene es distinta y puede contribuir en el resultado del diagnóstico.

Para la evaluación de cada uno de los componentes de la entrevista se establecen diferentes posibles respuestas a las cuales se les asignará un valor (ver tablas 1, 2, 3, 4, 5).

5. TABULACIÓN DE RESULTADOS

Para evaluar los componentes de las perspectivas según la entrevista, se aplica una encuesta de la cual se obtienen los siguientes resultados:

Para determinar su posición frente al plan de expansión se realizan 5 preguntas durante la entrevista, estas preguntas son contestadas por los 7 encuestados bajo las opciones que den a lugar según la pregunta. Según lo contestado por los encuestados durante la entrevista. Las respuestas de los 7entrevistados son promediadas.

En las tablas 6, 7, 8, 9 y 10 se refleja el resultado obtenido para cada componente.

SI	NO
71,43%	28,57%

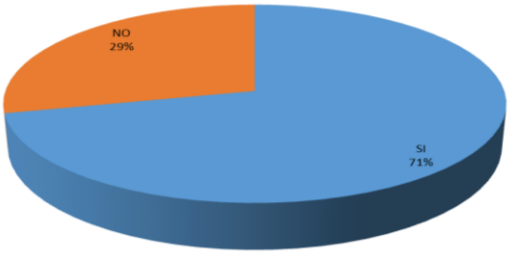
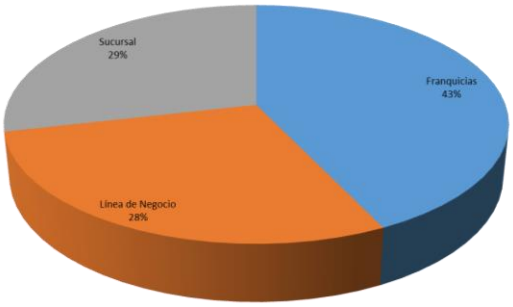


GRÁFICO 1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA – PERSPECTIVA DE EXPANSIÓN

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ENTREVISTA.

De los 7 entrevistados tanto el gerente como el inversionista 4, consideran que no es prudente la expansión, el gerente resalta la importancia de fortalecer la estructura del actual restaurante para posicionarlo entre los 10mejores restaurantes de la ciudad. A su vez el

inversionista número 3, considera que Kornelia es una empresa familiar y que sus buenos resultados financieros deberían ser entregados a los inversionistas.



Franquicias	Línea de Negocio	Sucursal
42,86%	28,57%	28,57%

GRÁFICO 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA – ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ENTREVISTA.

Dentro de las tres alternativas planteadas para expandir a Kornelia el 43% de ellos consideran que la mejor alternativa es la franquicia, tanto el gerente, como los inversionistas 1 y 4, ya que consideran que es una alternativa donde los procedimientos de constitución son menos dispendiosos y los costos en los que posiblemente se incurriría son menores.

Norte de Bogotá	La 93	Zonas Industriales
14,29%	28,57%	57,14%

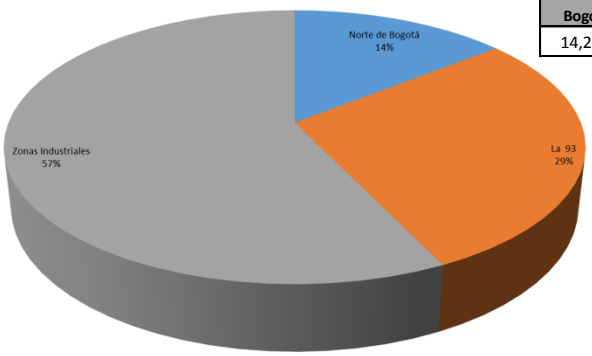
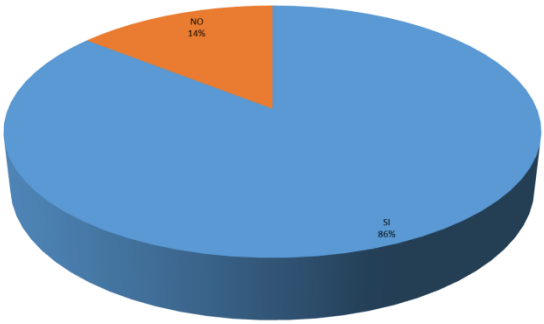


GRÁFICO 3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA – PERSPECTIVA DE UBICACIÓN

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ENTREVISTA.

El 57% de los encuestados considera que si realizara la apertura de una nueva sucursal esta debería ser en alguna Zona Industrial de la capital, puesto que la concurrencia de personas

de alto nivel ejecutivo pueden encontrar en un "*buen restaurante*" la oportunidad locativa para concretar un negocio.

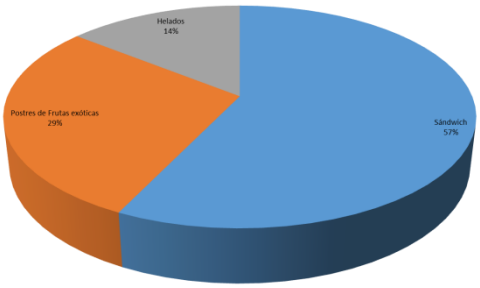


SI	NO
85,71%	14,29%

GRÁFICO 4 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA – PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ENTREVISTA.

El 86% de las personas entrevistadas tiene claro que es una franquicia y una línea de negocio pese a que no se ha profundizado acerca de la implementación de estos modelos de negocio y de cómo aplicaría para la expansión de la marca Kornelia.



Sándwich	Postres de Frutas exóticas	Helados
57,14%	28,57%	14,29%

GRÁFICO 5 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA – ALTERNATIVAS DE NEGOCIO

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ENTREVISTA.

Con un sólido conocimiento del impacto que tiene en su operación la venta sándwich en Kornelia, el 57% de los entrevistados considera que esta sería la principal opción para implementar la línea de negocio (Puntos Express) ya que este es un producto innovador y de gran acogida por los clientes actuales, con un 29% los postres de frutas exóticas son considerados como complemento secundario para instalar en esta alternativa de expansión.

6. INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

La información financiera aportada por la compañía Kornelia permite evaluar la gestión de la gerencia y conocer si las decisiones que se han tomado a través de los años de operación son acertadas para su expansión. El análisis de uso y aplicación de fondos será una herramienta en la que se apoyará el análisis de viabilidad financiera en conjunto con el análisis de los indicadores que se empleen en el mismo. Para que se pueda llegar a buenos términos en cuanto al análisis se refiere, la información base de este trabajo son el Balance General y el Estado de Resultados de los últimos tres años, de tal forma que el dictamen que se genere tras la evaluación sea confiable y consistente a los objetivos establecidos. La idea de los indicadores es reflejar las partidas de los estados financieros (*Balance General y Estado de Resultados*) en forma porcentual los cuales actúan como uno semáforo de alertas frente a la naturaleza de los rubros que interactúan entre sí. El análisis horizontal, vertical y de uso y aplicación de fuentes se diseñó para que las relación que existe entre las partidas que componen los estados financieros. Una variación tomada de forma individual representa la gestión y toma de decisiones de las personas encargadas de la operación directa de la empresa. Comparando las condiciones de la economía nacional actualmente, se puede afirmar que la rentabilidad económica y financiera de la empresa es buena en su operación y resultados en tanto que el escenario al cierre de los últimos años en el sector gastronómico ha presentado un crecimiento que en promedio con las empresas que poseen similares cualidades es del 14,8% el desarrollo de Kornelia presenta crecimiento por encima de este estándar. La utilidad de operacional se ha visto afectada de forma positiva por el excelente manejo de los costos de ventas operacionales en los años analizados. La reducción progresiva en los gastos (de administración y de ventas) ha mejorado su posición económica y mejoran la presentación de la gestión de la operación y control de los mismos, sin embargo en vista de que las ventas han ido en aumento considerablemente resulta un poco incongruente que los gastos de operación estén decreciendo en una proporción similar.

La gestión de recaudo en conjunto con la programación de pagos está dando buenos resultados; se recomienda continuar con la política de gestión de cobranza y la política de pagos de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa. Realizar seguimiento más juicioso a las obligaciones financieras para que entidades de

financiamiento noten un excelente comportamiento crediticio en el caso de que la compañía no cuente con los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones.

De acuerdo a este análisis se obtuvo la información de los excedentes a invertir y los indicadores financieros de la compañía.

AÑO	2016	2016	2016	TOTAL
UTILIDAD DEL EJERCICIO	627.807.422	397.827.593	255.634.495	1.281.269.510
RESERVA LEGAL	62.780.742	39.782.759	25.563.449	128.126.951
DIVIDENDOS	156.951.856	99.456.898	63.908.624	320.317.378
EXCEDENTES	408.074.824	258.587.936	166.162.422	832.825.182

TABLA 34

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS

INDICADORES:

	INDICADORES			2017	
Liquidez	Razón corriente	=	Activo corriente	$ 968.269.693	3,05
			Pasivo Corriente	$ 317.772.288	
	Prueba Acida	=	Activo Corriente-Invetarios	$ 725.975.712	2,28
			Pasivo corriente	$ 317.772.288	
	Capital de Trabajo	=	Activo Corriente-Pasivo Corriente		$ 650.497.405
Endeudamiento	% de endeudamiento	=	Pasivo total	$ 706.100.650	30%
			Activo total	$ 2.336.080.479	
	Cobertura de intereses	=	Utilidad operacional	$ 993.535.030	0,03
			Intereses	$ 25.392.367	
	% Concentracion endeudamiento corto plazo	=	Pasivo Corriente	$ 317.772.288	45%
			Pasivo Total	$ 706.100.650	
Actividad	Rotacion de cartera	=	Ventas	$ 2.987.125.041	16,10
			Cuentas por cobrar	$ 185.567.634	
	Perido de cobro	=	Cuentas por cobrar	$ 185.567.634	22,67
			ventas/365	$ 8.183.904	
	Rotacion de Inventario	=	Costo de la mercacia vendida	$ 776.652.511	3,21
			Inventario	$ 242.293.981	
	Dias del inventario	=	365/Rotacion de inventario	365/3,21	114
	Ciclo operativo	=	Dias en cartera + dias en Inventario	365+53	136,54
	Periodo de pago	=	Cuentas por pagar*365	$ 17.558.181.555	22,16
			Compras en el periodo	$ 792.215.734	
	Ciclo de efectivo	=	Ciclo operativo - Rotacion de proveedores en dias		114,38
	Rotacion de activos	=	Ventas	$ 2.987.125.041	1,28
			Activo total	$ 2.336.080.479	
Rentabilidad	Margen Bruto	=	Utilidad Bruta	$ 2.210.472.530	74%
			Ventas Netas	$ 2.987.125.041	
	Margen operacional	=	Utilidad operacional	$ 993.535.030	33,26%
			Ventas Netas	$ 2.987.125.041	
	Margen Neto	=	Utilidad Neta	$ 627.807.422	21,02%
			Ventas Netas	$ 2.987.125.041	
	Rentabilidad sobre patrimonio	=	Utilidad Neta	$ 627.807.422	38,52%
			Patrimonio	$ 1.629.979.829	
	ROI	=	Utilidad Neta	$ 627.807.422	26,87%
			Activo total	$ 2.336.080.479	
	ROE	=	Utilidad Neta	$ 627.807.422	62,64%
			Patrimonio-Utilidad	$ 1.002.172.407	

ANALISIS
La compañía en los años 2015-2016-2017 de los periodos analizados, se mantuvo con respaldo estable para sus pasivos corrientes se perciben incremento del 2,24-2,44-3,05 respectivamente. La prueba acida nos indica que su cobertura de operación en cuanto a sus pasivos a corto plazoes muy buena porque es mayo a 1,
Kornelia se ha mantenido en su porcentaje de endeudamiento entre los años 2014 a 2016, con porcentajes de 75%, 77% y 83%, los intereses no afectan la utilidad operacional sus indicadores son de 0,04 a 0,03. En cuanto a su endeudamiento a corto plazo la empresa ha disminuido notablemente de 71% en el 2015 a 45% 2017.
El ciclo de operación nos indica que se presento una gestion en la rotacion de cartera se paso de 13,68 veces en el año 2015, 14,11 en el año 2016 y finalizando en 16,10 veces en el año 2017, en dias 26,69 en 2015 a 22,67 en el año 2017. La rotacion de inventario se cambio de 1,56 en 2014 a 3,21 en el 2017,en dias ha rotado de 215 a 114, su ciclo de operacion de 233 en el año 2014 a 114 en el año 2017, aunque es notable que ha mejorado esta gestion. De igual forma el ciclo de efectivo es motivador aunque halla tenido cambios en los ultimos tres años en el 2014 estaba en 215,34 finalizando en el año 2017 con 114,38. La compañia rota en activo manteniendose con un indicador de 1 a 1,2 veces en que se denota la eficiencia de la empresa. En general la actividad de Kornelia es excelente sus cobros y proveedores estan en igualdad de dias debido al excedente de efectivo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

RENTABILIDAD: Kornelia en sus indicadores de rentabilidad nos presentan una firme estabilidad en su negocio, su margen bruto es del 72% en el año 2015 , y finalizando en el año 2017 con un margen de 74% este indicador nos muestra que se mantienen y que da la posibilidad de obtener excelentes resultados al finalizar el ejercicio, cuando se evalua el margen operacional se denota una mejoria en el año 2017 puesto que este finaliza con un 33,26% a diferencia del año 2015 con un indicador del 21,62% sin embargo este a su vez nos evidencia una utilidad efectiva sin que esten presentes los gastos no operacionales, el margen neto a pesar de la disminucion del año 2015 al año 2017 es del21,02%, que representa un buen porcentanje de rentabilidad para la compañia e inversionistas, confirmandolo a su vez la rentabilidad del patrimonio quefinaliza en el año 2017 de 38,52% Respecto de los indicadores de rentabilidad para los accionistas teniendo en cuenta la disminucion que revelan los indicadores nos dice que La rentabilidad sobre los activos o inversión total (ROI o ROA) se mueve de 13,21 a 26,87 en la que el retorno de la inversion se evidencia ; la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) se incrementa desde el año 21,40 hasta 62,64%, a estos indicadores estan por encima de la tasa ROE del sector que para nuestro caso es el 24,15%.

GRÁFICO 8 INDICADORES

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS

Date updated:	*05-ene-17*						
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu						
What is this data?	Excess Returns (equity and firm) in percent and (				Global		
Home Page:	http://www.damodaran.com						
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html						
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls						
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable						
To update this spreadsheet, enter the following							
Long Term Treasury bond rate =				2,45%			
Risk Premium to Use for Equity =				7,06%	Global weighted average		
Country Default Spread to use for debt =				1,12%	Global weighted average		
Do you want to use the marginal tax rate?				Yes			
Marginal tax rate =				30%			
Industry Name	*Number of Fir*	*Beta*	*ROE*	*Cost of Equity*	*(ROE - COE)*	*BV of Equity*	*Equity EVA*
Restaurant/Dining	346	0,78	24,15%	7,99%	16,17%	$ 83.289,00	$ 13.465,43

GRÁFICO 9 INFORMACION DAMODARAN SECTOR RESTAURANTES

FUENTE DE ELABORACIÓN : WWW.DAMODARAN.COM

6.1 . PROYECCIONES FINANCIERAS:

Para las proyecciones financieras se tuvieron en cuenta los históricos de los últimos tres años del estado de resultados con una regresión lineal para las ventas.

Se evaluaron desde una base histórica contemplando lo que podría ser una sucursal con una cantidad de puestos inferior al actual para este caso 65, y a partir de dicha información se estructuro el negocio para las franquicias. En el caso de la línea de negocios se estudió el comportamiento de los sanduches y postres en estos tres años. La valoración se hizo con el flujo de caja descontado, para el WACC se usó la tasa de DAMODARAN del ROE (24.15%) del sector de los restaurantes.

Los riesgos que no desconocimos para las tres estrategias fueron: en el riesgo legal que el gobierno siga aumentando las tasas impositivas luego de las elecciones como lo sucedido en la última reforma, riesgo operativo dependencia de los proveedores en el caso de las materias primas, cambios de climas, negación de producto, entre otros. En el riesgo de mercado siempre influirá la competencia.

A continuación presentaremos las proyecciones de lo que sería si la compañía toma como alternativa la línea express:

6.2 EVALUACION DE LINEA EXPRESS:

A continuación presentaremos las proyecciones de lo que sería si la compañía toma como alternativa la línea express:

PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO LINEA DE NEGOCIOS "Sándwich y postres"										
CONCEPTO	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
VENTAS	552.648.328,00		589.341.658,00		626.034.988,00		662.728.318,00		699.421.648,00	
			6,64%		6,23%		5,86%		5,54%	
COSTOS VENTAS										
TOTAL COSTOS DE VENTAS	156.366.503,71	28,29%	166.748.526,83	30,17%	177.130.549,96	32,05%	187.512.573,08	33,93%	197.894.596,21	35,81%
UTILIDAD BRUTA	396.281.824,29	71,71%	422.593.131,17	76,47%	448.904.438,04	81,23%	475.215.744,92	85,99%	501.527.051,79	90,75%
GASTOS										
Nomina	121.115.273	21,92%	125.959.884,19	22,79%	130.998.279,56	23,70%	136.238.210,74	24,65%	141.687.739,17	25,64%
Arriendo	76.800.000,00	13,90%	79.872.000,00	14,45%	83.066.880,00	15,03%	86.389.555,20	15,63%	89.845.137,41	16,26%
Depreciacion	4.889.820,00	0,88%	4.889.820,00	0,88%	4.889.820,00	0,88%	4.889.820,00	0,88%	4.889.820,00	0,88%
Otros gastos fijos	76.945.800,00	13,92%	80.023.632,00	14,48%	83.224.577,28	15,06%	86.553.560,37	15,66%	90.015.702,79	16,29%
Otros gastos variables	81.843.470,91	14,81%	87.277.504,34	15,79%	92.711.537,76	16,78%	98.145.571,19	17,76%	103.579.604,61	18,74%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	361.594.364,17	65,43%	378.022.840,53	68,40%	394.891.094,60	71,45%	412.216.717,50	74,59%	430.018.003,98	77,81%
UTILIDAD OPERACIONAL	34.687.460,12	6,28%	44.570.290,64	8,06%	54.013.343,44	9,77%	62.999.027,42	11,40%	71.509.047,81	12,94%
Ingresos financieros	-		-		-		-		-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	34.687.460,12	6,28%	44.570.290,64	8,06%	54.013.343,44	9,77%	62.999.027,42	11,40%	71.509.047,81	12,94%
Impuestos 33%	11.446.861,84	2,07%	14.708.195,91	2,66%	17.824.403,34	3,23%	20.789.679,05	3,76%	23.597.985,78	4,27%
UTILIDAD NETA	23.240.598,28	4,21%	29.862.094,73	5,40%	36.188.940,11	6,55%	42.209.348,37	7,64%	47.911.062,04	8,67%

GRÁFICO 6 PROYECCIONES SANDUCHES Y POSTRES

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ESTADOS RESULTADOS Y SEGMENTACION DE INFORMACION DE SANDUCHES Y POSTRES RESTAURANTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

FLUJO DE CAJA EMPRESA LINEA DE NEGOCIOS "Sándwich y postres Kornelia"

PROYECCIONES FINANCIERAS EN PESOS CORRIENTES SIN FINANCIACIÓN

CONCEPTO	0	2019		2020		2021		2022		2023	
1. FLUJO DE OPERACIÓN											
Ventas		**552.648.328**		**589.341.658**		**626.034.988**		**662.728.318**		**699.421.648**	
(-) CV		156.366.504	28,29%	166.748.527	28,29%	177.130.550	28,29%	187.512.573	28,29%	197.894.596	28,29%
(-) GO		361.594.364	65,43%	378.022.841	64,14%	394.891.095	63,08%	412.216.717	62,20%	430.018.004	61,48%
(=) UAI - EBIT		**34.687.460**	6,28%	**44.570.291**	7,56%	**54.013.343**	8,63%	**62.999.027**	9,51%	**71.509.048**	10,22%
(-) Imp		11.446.862	2,07%	14.708.196	2,50%	17.824.403	2,85%	20.789.679	3,14%	23.597.986	3,37%
(=) U Neta		**23.240.598**	4,21%	**29.862.095**	5,07%	**36.188.940**	5,78%	**42.209.348**	6,37%	**47.911.062**	6,85%
(+) Dep		4.889.820	0,88%	4.889.820	0,83%	4.889.820	0,78%	4.889.820	0,74%	4.889.820	0,70%
(+) Amort											
Flujo Neto de Operación (U.U.DI)		28.130.418		34.751.915		41.078.760		47.099.168		52.800.882	

2. FLUJO DE INVERSIÓN CRECIMIENTO

CONCEPTO	0	2019		2020		2021		2022		2023	
Inversion Activos	45.000.000										
Inversion Preoperativa	86.326.811										
Inversion de Capital de trabajo		1.520.857		164.807		161.104		157.252		153.247	
Flujo Neto de inversion	(131.326.811)	(1.520.857)		(164.807)		(161.104)		(157.252)		(153.247)	
Valor residual - perpetuidad										174.238.133	
FLUJO NETO PROYECTO	(131.326.811)	26.609.561		34.587.107		40.917.656		46.941.916		226.885.769	

VNA	**$ 126.076.695**
TIR	**32%**

TASA ROE SECTOR DAMODARAN		**24,15%**
GRADIENTE		**6,07%**

Tir mayor a la tasa Roe del sector restaurante de acuerdo a Damodaran
Este indicador nos indica que el proyecto es viable porque no solo cancela la inversion sino presenta excedentes.
La inversion preoperativa es de 2 meses de capital de trabajo

	(123.816.232)	25.087.761	-	30.744.158	-	34.291.249	-	37.090.061	-	169.016.137	
										44.167.035	
Equility Value	**216.580.169**										

GRÁFICO 6 PROYECCIONES SANDUCHES Y POSTRES

FUENTE DE ELABORACIÓN A PARTIR DE ESTADOS RESULTADOS Y SEGMENTACION DE INFORMACION DE SANDUCHES Y POSTRES RESTAURANTE

Inicialmente los resultados que arroja la proyección de la alternativa de una línea exprés, es positiva, nos arroja un VNA de $126.076.695, a cinco años permitiéndonos conocer que el negocio o la inversión en cinco años se recuperaría y adicional abrían excedentes, adicional la TIR es de 32 % que mayor que la TIO del negocio, por lo que nos presenta rentabilidad.

6.3. EVALUACION DE LA SUCURSALES:

Al hacer la evaluación de la sucursal se estudió el mismo crecimiento que la base histórica pero con un lugar con menos asientos. Al igual que el anterior se proyecta el 4% de inflación.

PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO Sucursal Kornelia

CONCEPTO	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
VENTAS	1.105.296.656,00		1.178.683.316,00		1.252.069.976,00		1.325.456.636,00		1.398.843.296,00	
			6,64%		6,23%		5,86%		5,54%	
COSTOS VENTAS										
TOTAL COSTOS DE VENTAS	312.688.423,98	28,29%	333.449.510,10	28,29%	354.210.596,21	28,29%	374.971.682,32	28,29%	395.732.768,44	28,29%
UTILIDAD BRUTA	792.608.232,02	71,71%	845.233.805,90	76,47%	897.859.379,79	81,23%	950.484.953,68	85,99%	1.003.110.527,56	90,75%
GASTOS										
Nomina	216.313.743	19,57%	224.966.293,09	20,35%	233.964.944,82	21,17%	243.323.542,61	22,01%	253.056.484,32	22,89%
Arriendo	112.320.000,00	10,16%	116.812.800,00	10,57%	121.485.312,00	10,99%	126.344.724,48	11,43%	131.398.513,46	11,89%
Depreciacion	9.779.640,00	0,88%	9.779.640,00	0,88%	9.779.640,00	0,88%	9.779.640,00	0,88%	9.779.640,00	0,88%
Otros gastos fijos	153.891.600,00	13,92%	160.047.264,00	14,48%	166.449.154,56	15,06%	173.107.120,74	15,66%	180.031.405,57	16,29%
Otros gastos variables	163.686.941,83	14,81%	174.555.008,68	15,79%	185.423.075,53	16,78%	196.291.142,38	17,76%	207.159.209,23	18,74%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	655.991.925,19	59,35%	686.161.005,77	62,08%	717.102.126,91	64,88%	748.846.170,21	67,75%	781.425.252,57	70,70%
UTILIDAD OPERACIONAL	136.616.306,83	12,36%	159.072.800,13	14,39%	180.757.252,88	16,35%	201.638.783,46	18,24%	221.685.274,99	20,06%
Ingresos financieros	-		-		-		-		-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	136.616.306,83	12,36%	159.072.800,13	14,39%	180.757.252,88	16,35%	201.638.783,46	18,24%	221.685.274,99	20,06%
Impuestos 33%	45.083.381,25	4,08%	52.494.024,04	4,75%	59.649.893,45	5,40%	66.540.798,54	6,02%	73.156.140,75	6,62%
UTILIDAD NETA	91.532.925,58	8,28%	106.578.776,09	9,64%	121.107.359,43	10,96%	135.097.984,92	12,22%	148.529.134,24	13,44%

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

P R E S U P U E S T O D E P R E -A P E R T U R A SUCURSAL KORNELIA II

CONCEPTO	PROVEEDOR	VR TOTAL
LEGALES		
PROCESO DE CONSTITUCION CAMARA DE COMERCIO		19.990
	TOTAL LEGALES	**19.990**
PROCESAMIENTO Y SERVICIO DE DATOS		
SISTEMA DE INVENTARIOS - MIGRACION	ICG	12.000.000
COMPUTADORES	ALDELO	8.000.000
COMANDERAS (X3)	ALDELO	2.192.400
DATAFONOS (X2)	REDEBAN	960.000
ACTUALIZACION PAGINA WEB		500.000
SOLUCION INHALAMBRICA WIFI TERRAZA PRIMER PISO US 2549/3300 (Cirrus)	ALEXANDER RODRIGUEZ	2.500.000
	TOTAL PROCESAMIENTO Y SERVICIO DE DATOS	**26.152.400**
PAISAJISMO		
REFORMA DEL JARDIN PRINCIPAL	EMPRESA DE JARDINERIA	4.800.000
	TOTAL PAISAJISMO	**4.800.000**
MUEBLES Y ADECUACIONES (CAROLINA TORRES - MULTIFUNZIONE)		
	MUEBLES Y ADECUACIONES (CAROLINA TORRES - MULTIFUNZIONE)	193.386.537
	DESCUENTO POR PROYECTO GLOBAL DE MOBILIARIO	-1.370.733
	TOTAL MUEBLES Y ADECUACIONES (CAROLINA TORRES - MULTIFUNZIONE)	**192.015.804**
MUEBLES Y ADECUACIONES		
TOLDO ENROLLABLE CON LONA IMPORTADA-MOTOR	CARPAS MIAMI	23.920.000
14 SILLAS DE EXTERIORES ($249.900)	MUEBLES & ACCESORIOS	6.498.600
	TOTAL MUEBLES Y ADECUACIONES	**30.418.600**
EQUIPOS RESTAURANTE		
FREIDORA A GAS	KADELL	5.746.800
PLANCHA A GAS DE SOBREPONER	KADELL	5.236.400
TERMOCIRCULADOR VACOOK	JAVAR	5.692.570
AZAFATE PARA TERMOCIRCULADOR	JAVAR	1.123.250
MENAJE SALON	CORONA	4.800.000
MENAJE COCINA	CONDOR	1.500.000
	TOTAL EQUIPOS RESTAURANTE	**24.099.020**
	VR FINAL PRESUPUESTO DE APERTURA	**277.505.814**
	Total Capital de trabajo	
	3 MESES DE OPERACIÓN	**242.170.087**
	TOTAL INVERSION MAS CAPITAL DE TRABAJO	**519.675.901**

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

FLUJO DE CAJA EMPRESA Kornelia II

PROYECCIONES FINANCIERAS EN PESOS CORRIENTES SIN FINANCIACIÓN

CONCEPTO	2019	2019		2020		2021		2022		2023	
1. FLUJO DE OPERACIÓN											
Ventas		**1.105.296.656**		**1.178.683.316**		**1.252.069.976**		**1.325.456.636**		**1.398.843.296**	
(-) CV		312.688.424	28,29%	333.449.510	28,29%	354.210.596	28,29%	374.971.682	28,29%	395.732.768	28,29%
(-) GO		655.991.925	59,35%	686.161.006	58,21%	717.102.127	57,27%	748.846.170	56,50%	781.425.253	55,86%
(=) UAI - EBIT		**136.616.307**	12,36%	**159.072.800**	13,50%	**180.757.253**	14,44%	**201.638.783**	15,21%	**221.685.275**	15,85%
(-) Imp		45.083.381	4,08%	52.494.024	4,45%	59.649.893	4,76%	66.540.799	5,02%	73.156.141	5,23%
(=) U Neta		**91.532.926**	8,28%	**106.578.776**	9,04%	**121.107.359**	9,67%	**135.097.985**	10,19%	**148.529.134**	10,62%
(+) Dep		9.779.640	0,88%	9.779.640	0,83%	9.779.640	0,78%	9.779.640	0,74%	9.779.640	0,70%
(+) Amort											
Flujo Neto de Operación (U.U.DI)	-	101.312.566		116.358.416		130.886.999		144.877.625		158.308.774	

2. FLUJO DE INVERSIÓN CRECIMIENTO

CONCEPTO	2019	2019		2020		2021		2022		2023	
Inversion Activos	277.505.814										
Inversion Preoperativa	242.170.087										
Inversion de Capital de trabajo		4.562.571		494.424		483.306		471.701		459.799	
Flujo Neto de inversion	(519.675.901)	(4.562.571)		(494.424)		(483.306)		(471.701)		(459.799)	
Valor residual - perpetuidad										522.403.536	
FLUJO NETO PROYECTO	(519.675.901)	96.749.995		115.863.992		130.403.693		144.405.924		680.252.511	

VNA	$ 370.752.630
TIR	24%
TASA ROE SECTOR DAMODARAN	24,15%
GRADIENTE	6,07%

Tir mayor es menor a la Roe del sector restaurante de acuerdo a Damodaran nos indica que no hay una tasa mayor de retorno para los inversionistas
El VNA es positivo este indicador nos indica que el proyecto da viabilidad porque permite cubrir la inversion

	(418.587.113)	77.929.919		75.171.816	-	68.147.467	-	60.785.237	-	230.641.012
										522.403.536

Equility Value	616.491.873

Cuando evaluamos la alternativa de sucursales esta nos presenta mediana viabilidad, la sucursal , nos arroja un VNA de $370.752.630, a cinco años permitiéndonos conocer que el negocio o la inversión en cinco años se recuperaría y adicional abrían excedentes, adicional la TIR es de 24 % menor que la TIO del negocio, por lo que no presenta la rentabilidad deseada. Adicioial la inversión en esta es más alta de acuerdo al presupuesto se necesitaría $517.679.705 (quinientos diez y siete mil seiscientos setenta y nueve millones setecientos cinco mil pesos mcte), y el riesgo inherente es que el punto sea tan exitoso como el Kornelia inicial.

6.4 EVALUACIÓN ALTERNATIVA FRANQUICIA

La evaluación de franquicia se realizó sobre la franquicia denominada cuarta generación, la cual consiste en hacer el licenciamiento de la marca (nombre de la marca, estructura de física de Kornelia) , se hace entrega de los manuales de procedimientos administrativos y de elaboración de los productos alimenticios (incluyendo la carta, postres y bebidas y demás productos elaborados por el restaurante) , se capacita al personal y se realiza un constante a acompañamiento al franquicitarío y por lo cual se cobra unas comisiones previamente establecidas.
Estas proyecciones se tomaron bajo los costos estimados en el mercado para las franquicias de productos alimenticios.
Con los siguientes criterios:

Tipo de franquicias 4 generación

Ingresos Pre apertura	
Licencia de marca	15%
Soporte	3%
la capacitación	2%
Fee de franquicia Costos total	**20%**

Este 20% es la comisión o ingresos por preapertura de la franquicia, este valor se puede estimar sobre las ventas, sobre el ingreso neto, sobre la utilidad o sobre el valor de implementación del restaurante. Para la efectos de la evaluación, este valor se estimó sobre la cedula presupuestal del costo de apertura de sucursal, teniendo en cuenta que

el tipo de franquicia de 4 generación se asemeja a la apertura de una sucursal para el Restaurante. Ver anexo (pág. 46 presupuesto de preapertura sucursal).

Cuando la franquicia ya se ha puesto en marcha y de acuerdo lo acordado en el contrato con el franquiciado, se cobrara una comisión que percibirá Kornelia por la franquicia bajo los siguientes criterios (precios del mercado):

Ingresos Anuales	
Uso de la marca	15%
Cuota de Publicidad	3%
Incumplimiento de obligaciones	2%
Capacitación y acompañamiento	3%
Renovación de Contrato Anual	3%
Soporte	2%
TOTAL	**28%**

Esta comisión podrá ser pactada mensual, bimensual, semestral o anual de acuerdo a lo establecido en el contrato existente entre el franquiciado y el franquiciador, El cálculo de los ingresos se estimaron sobre la utilidad operacional de la sucursal por el valor de comisión pactada, (ver anexo presupuesto sucursal pág. 47)

PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO FRANQUICIA

CONCEPTO	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
INGRESOS	**311.004.673,53**		**318.361.595,03**		**325.706.260,33**	**-**	**333.021.649,61**	**-**	**340.289.163,30**	
Total Ingresos	311.004.673,53	100,00%	318.361.595,03	102,37%	325.706.260,33	104,73%	333.021.649,61	107,08%	340.289.163,30	109,42%
GASTOS										
Nomina	46.200.000	14,86%	48.048.000,00	15,45%	49.969.920,00	16,07%	51.968.716,80	16,71%	54.047.465,47	17,38%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**46.200.000,00**	14,86%	**48.048.000,00**	15,45%	**49.969.920,00**	16,07%	**51.968.716,80**	16,71%	**54.047.465,47**	17,38%
UTILIDAD OPERACIONAL	264.804.673,53	85,14%	270.313.595,03	86,92%	275.736.340,33	88,66%	281.052.932,81	90,37%	286.241.697,83	92,04%
Ingresos financieros	-		-		-		-		-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	264.804.673,53	85,14%	270.313.595,03	86,92%	275.736.340,33	88,66%	281.052.932,81	90,37%	286.241.697,83	92,04%
Impuestos 33%	87.385.542,27	28,10%	89.203.486,36	28,68%	90.992.992,31	29,26%	92.747.467,83	29,82%	94.459.760,28	30,37%
UTILIDAD NETA	**177.419.131,27**	57,05%	**181.110.108,67**	58,23%	**184.743.348,02**	59,40%	**188.305.464,98**	60,55%	**191.781.937,55**	61,67%

3.1. Flujo de caja

Proyecciones financieras en pesos corrientes sin financiación

FLUJO DE CAJA EMPRESA LINEA FRANQUICIA

PROYECCIONES FINANCIERAS EN PESOS CORRIENTES SIN FINANCIACIÓN

CONCEPTO	0	2019		2020		2021		2022		2023	
1. FLUJO DE OPERACIÓN											
Ventas	**100.000.000**	**311.004.674**		**318.361.595**	**#¡REF!**	**325.706.260**	**#¡REF!**	**333.021.650**		**340.289.163**	
(-) GO		46.200.000	14,86%	48.048.000	15,45%	49.969.920	16,07%	51.968.717	16,71%	54.047.465	17,38%
(=) UAI - EBIT	**100.000.000**	**264.804.674**	85,14%	**270.313.595**	84,91%	**275.736.340**	84,66%	**281.052.933**	84,39%	**286.241.698**	84,12%
(-) Imp	33.000.000	87.385.542	28,10%	89.203.486	28,02%	90.992.992	28,58%	92.747.468	29,13%	94.459.760	29,67%
(=) U Neta	**67.000.000**	**177.419.131**	57,05%	**181.110.109**	56,89%	**184.743.348**	56,72%	**188.305.465**	56,54%	**191.781.938**	56,36%
(+) Dep											
(+) Amort											
Flujo Neto de Operación (U.U.DI)	67.000.000	177.419.131		181.110.109		184.743.348		188.305.465		191.781.938	

2. FLUJO DE INVERSIÓN CRECIMIENTO

CONCEPTO	0	2019		2020		2021		2022		2023	
Inversion Publicidad	(250.000.000)										
Inversion Preoperativa											
Inversion de Capital de trabajo											
Flujo Neto de inversion	(250.000.000)	-		-		-		-		-	
Valor residual - perpetuidad										634.619.251	
FLUJO NETO PROYECTO	(183.000.000)	177.419.131	-	181.110.109	-	184.743.348	-	188.305.465	-	826.401.188	-

VNA	**$ 659.902.729**
TIR	**63%**
TASA ROE SECTOR DAMODARAN	**24,15%**
GRADIENTE	**6,07%**

La franquicia es uno de los proyectos mas viables ya que el valor de inversion es minimo miesntras los ingresos son netos

Con los resultados obtenidos en el flujo de caja proyectado de la franquicia, se puede establecer que este es un proyecto con bastante viabilidad ya que el valor de inversión sería mínimo en comparación a los ingresos percibidos con respecto a la utilidad operacional estimada, generando una TIR del 63% superior al porcentaje esperado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis financieros de las tres propuestas de expansión, se identificó que estas permiten potencializar la marca sin que se pierda la injerencia sobre los productos actuales y las políticas que se puedan generar en los nuevos puntos de distribución.

Tras el análisis de la situación financiera de la compañía, se establece que está posee la viabilidad económica para proceder con el plan de expansión que se tiene proyectado; si bien en Colombia se tienen casos de éxito en el momento que se opta por la expansión con varias alternativas de inversión, se logró identificar que las tres opciones planteadas son las más recomendadas para lograr las metas establecidas por los accionistas del Restaurante Kornelia.

Al comparar las tres opciones estas nos muestran viabilidad para la ejecución del proyecto, ya que todas presentan una VPN positiva junto con una TIR superior a la tasa de oportunidad; sin embargo existe algunas variables que se deben tener en cuenta para la toma de la decisión, como son los altos costos de la implementación de la sucursal, la demora en la acreditación de las misma lo generaría un retorno lento de la inversión; a su vez la instalación del punto Express no genera unos costos de implementación tan altos como la sucursal, pero la centralización de un solo producto genera que la acreditación del punto sea un poco más lenta y el retorno de la inversión también, y por el contrario la franquicia no genera un costo de inversión significativo y el retorno del mismo es muy rápido, pero se debe tener en cuenta los riesgo de incumplimiento en el pago de los costos pactados en la negociación.

Dentro de las tres alternativas se recomienda que la expansión se puede realizar bajo dos puntos de vistas, uno el punto Express y la otra la franquicia, ya que en ambos casos los costos de inversión son bajos ya que la implementación de la sucursal genera una mayor inyección de capital.

Otra recomendación es posibilidad de potencializar más puntos Exprés no solo los sándwich sino también con los postres de frutas exóticas ya que estos tiene mucha acogida en las nuevas generación, con paladares un poco más exquisitos a la hora de probar algo nuevo.

GLOSARIO

Gastronomía: es el estudio de la relación del ser humano con su alimentación y su medio ambiente o entorno. El gastrónomo es el profesional que se encarga de este arte menudo se piensa erróneamente que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte culinario y la cubertería en torno a una mesa. Sin embargo, ésta es una pequeña parte del campo de estudio de dicha disciplina: no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida.

Franquicia: Es un modelo de expansión de negocios a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de una marca, entregando el know how[8] y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías.

La otra perspectiva podemos considera como una alternativa de emprendimiento a partir de la cual un emprendedor se convierte en franquiciado, es decir adquiere la posibilidad de explotar un negocio con marca, conocimiento con el soporte de un franquiciante que es un empresario que ya conoce el negocio, ha probado que es exitoso y está dispuesto a compartir su conocimiento con el nuevo emprendedor. Así que se trata de un emprendimiento con soporte y eso es una franquicia.

Línea de negocio: Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta. Al contrario que la agrupación de productos en la que varios productos se combinan en uno, la creación de líneas de productos implica el ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de forma individual. Una línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios.

Análisis de viabilidad: El análisis de la viabilidad es el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos base de naturaleza empírica: medio ambiente del proyecto, rentabilidad, necesidades de mercado, factibilidad política, aceptación cultural, legislación aplicable, medio físico, flujo de caja de la operación, haciendo un énfasis en viabilidad financiera y de mercado.

---

[8] http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

.colfranquicias.com. (s.f.). *www.colfranquicias.com*. Obtenido de www.colfranquicias.com: http://www.colfranquicias.com/index.php/que-son-las-franquicias

.dinero.com. (19 de Febrero de 2018). *www.dinero.com*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de www.dinero.com: https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/franquicias-mas-importantes-de-colombia-2018/255585

andrescarnederes.com. (s.f.). *http://www.andrescarnederes.com/andres-expres*.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *www.ccb.org.co*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de www.ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-un-empresario

Colombia.com. (s.f.). *www.colombia.com*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de http://www.colombia.com/: http://www.colombia.com/gastronomia/asi-sabe-colombia/

creacionempresas. (s.f.). *www.creacionempresas.com*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de www.creacionempresas.com: http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias

crepesywaffles. (2018). *crepesywaffles.com.co*. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de crepesywaffles.com.co: http://crepesywaffles.com.co/

crepesywaffles. (s.f.). *http://crepesywaffles.com.co/*. Obtenido de http://crepesywaffles.com.co/

Dane. (s.f.). *Dane*. Obtenido de https:/www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales

Dane. (s.f.). *Dane*. Obtenido de https:/www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias4381-muestra-trimestral-de-servicios-mts-iii-trimestre-2017

Dinero. (23 de Mayo de 2012). *dinero.com.* Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de http://www.dinero.com: http://www.dinero.com/negocios/articulo/los-planes-andres/151481

Dinero. (19 de Febrero de 2018). *dinero.com.* Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de http://www.dinero.com: http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/franquicias-mas-importantes-de-colombia-2018/255585

El Tiempo. (s.f.). *eltiempo.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2018, de eltiempo.com: m.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12174124

elanbiz.org. (9 de Agosto de 2016). *www.elanbiz.org*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de www.elanbiz.org: https://www.elanbiz.org/faq-display/-/asset_publisher/7t9b58DpyW1x/content/como-constituir-una-franquicia-en-colombia-/pop_up?_101_INSTANCE_7t9b58DpyW1x_viewMode=print

elheraldo. (18 de Octubre de 2017). *www.elheraldo.co*. (R. E. Heraldo.co, Editor) Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de www.elheraldo.co: https://www.elheraldo.co/entretenimiento/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento-william-drew-413329

Gerencie.com. (5 de Noviembre de 2017). *Gerencie.com*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de ww.gerencie.com: https://www.gerencie.com/la-franquicia.html

IP, S. (s.f.). *http://www.subway.com/es-co/aboutus/timeline*. Obtenido de Subway IP Inc.: http://www.subway.com/es-co/aboutus/timeline

JIMENEZ, l. P. (2012). *Articulo de interes Liquidez//HTTP://WWW.bretano.com/*. Obtenido de Articulo de interes Liquidez//HTTP://WWW.bretano.com/.

Muñiz, R. (2017). *www.marketing-xxi.com.* (R. M. González, Ed.) Recuperado el 15 de Abril de 2018, de www.marketing-xxi.com: http://www.marketing-xxi.com/tipos-de-franquicias-72.htm

Real Academia Española . (s.f.). *www.rae.es*. (R. A. Española, Editor) Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de http://www.rae.es/: http://dle.rae.es/?id=IzvvHNh

SubWay. (s.f.). *http://www.subway.com*. (Subway IP Inc.) Recuperado el 31 de Enero de 2018, de SubWay: http://www.subway.com/es-co/aboutus/timeline

tiempo, E. (s.f.). *eltiempo.com*. Obtenido de m.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12174124

Tripadvisor. (s.f.). *tripadvisor*. Recuperado el 04 de 02 de 2018, de https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-zfp8-Bogota,html

Tripadvisor. (s.f.). *www.tripadvisor.co*. Recuperado el 04 de 02 de 2018, de www.tripadvisor.co: https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g294074-zfp8-Bogota,html

Wikipedia®. (1 de Marzo de 2018). Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de es.wikipedia.org: https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADnea_de_productos

ANEXOS

1. Tablas de encuestas

Tabla 1 perspectiva de expansión

Conociendo los estados financieros de la compañía, considera prudente la expansión de Kornelia		
	SI	NO
Gerente		
Director Financiero		
Contadora		
Inversionista 1		
Inversionista 2		
Inversionista 3		
Inversionista 4		

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Alternativa de expansión

Dentro de las siguientes alternativas cuál considera usted con más viabilidad			
	Franquicias	Línea de Negocio	Sucursal
Gerente			
Director Financiero			
Contadora			
Inversionista 1			
Inversionista 2			
Inversionista 3			
inversionista 4			

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Perspectiva de Ubicación

Si se tomara la decisión de una nueva sucursal dónde cree usted que será el mejor lugar de Bogotá para la Ubicación			
	Norte de Bogotá	La 93	Zonas Industriales
Gerente			
Director Financiero			
Contadora			
Inversionista 1			
Inversionista 2			
Inversionista 3			
Inversionista 4			

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Perspectiva de conocimiento

¿Conoce que son Franquicias, Línea de Negocio?		
	SI	NO
Gerente		
Director Financiero		
Contadora		
Inversionista 1		
Inversionista 2		
Inversionista 3		
Inversionista 4		

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Alternativa de negocio

De los productos innovadores que tiene Kornelia cuál considera usted que se podría promocionar como una línea de negocio			
	Sándwich	Postres de Frutas exóticas	Helados
Gerente			
Director Financiero			
Contadora			
Inversionista 1			
Inversionista 2			
Inversionista 3			
Inversionista 4			

Fuente: elaboración propia

2. Tabulación de resultados

Tabla 6: Resultados de la entrevista

Conociendo los estados financieros de la compañía, considera prudente la expansión de Kornelia		
	SI	NO
Gerente		x
Director Financiero	x	
Contadora	x	
Inversionista 1	x	
Inversionista 2	x	
Inversionista 3	x	
Inversionista 4		x

Fuente: Entrevista

Tabla 7: Resultados de la entrevista

Dentro de las siguientes alternativas cuál considera usted con más viabilidad			
	Franquicias	Línea de Negocio	Sucursal
Gerente	x		
Director Financiero		x	
Contadora		x	
Inversionista 1	x		
Inversionista 2			x
Inversionista 3			x
inversionista 4	X		

Fuente: Entrevista

Tabla 8: Resultados de la entrevista

Si se tomara la decisión de una nueva sucursal dónde cree usted que será el mejor lugar de Bogotá para la Ubicación			
	Norte de Bogotá	La 93	Zonas Industriales
Gerente			x
Director Financiero		x	
Contadora		x	
Inversionista 1			x
Inversionista 2	x		
Inversionista 3			x
Inversionista 4			x

Fuente: Entrevista

Tabla 9: Resultados de la entrevista

¿Conoce que son Franquicias, Línea de Negocio?		
	SI	NO
Gerente	X	
Director Financiero	X	
Contadora	X	
Inversionista 1	X	
Inversionista 2	X	
Inversionista 3		X
Inversionista 4	X	

Fuente: Entrevista

Tabla 10: Resultados de la entrevista

De los productos innovadores que tiene Kornelia cuál considera usted que se podría promocionar como una línea de negocio			
	Sándwich	Postres de Frutas exóticas	Helados
Gerente	x		
Director Financiero		x	
Contadora		x	
Inversionista 1	x		
Inversionista 2			x
Inversionista 3	x		
Inversionista 4	x		

Fuente: Entrevista

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

3. Estados financieros – Balance General "Restaurantes Kornelia"

A C T I V O	2017	2016	2015
ACTIVO CORRIENTE	**2017**	**2016**	**2015**
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	**495.179.521**	**370.594.261**	**253.336.963**
Caja	9.201.176	5.601.913	3.344.615
Bancos	485.978.345	364.992.348	249.992.348
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR / CORRIENTES	**230.796.191**	**205.945.066**	**172.145.066**
Clientes	185.567.634	172.057.608	142.057.608
Anticipos y Avances	13.489.767	11.647.720	12.847.720
Anticipo de Impuestos	31.738.790	22.239.738	17.239.738
Cuentas por Cobrar Otros	-	-	-
INVENTARIOS CORRIENTES	**242.293.981**	**226.730.758**	**347.730.758**
Materia Prima	56.988.765	46.509.458	95.509.458
Bebidas	75.656.352	77.481.944	107.481.944
Mercancía No Fabricada por la Empresa	109.648.864	102.739.356	144.739.356
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**968.269.693**	**803.270.084**	**773.212.786**
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	**1.349.806.672**	**1.260.719.758**	**1.143.719.758**
Muebles y accesorios restaurante	549.010.444	495.728.644	348.728.644
Equipo de computacion y procesamiento	66.848.929	76.798.792	66.798.792
Equipos de restaurantes	887.322.240	799.064.275	779.064.275
Depreciacion acumulada	-153.374.941	-110.871.953	-50.871.953
OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS NO CORRIE	**17.945.858**	**17.945.858**	**17.945.858**
Marcas	5.566.000	5.566.000	5.566.000
Licencias	12.379.858	12.379.858	12.379.858
ACTIVOS INTANGIBLES			
Gastos pagados por anticipado	**58.256**	**-**	**-**
	58.256	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**1.367.810.786**	**1.278.665.616**	**1.161.665.616**
TOTAL ACTIVO	**2.336.080.479**	**2.081.935.700**	**1.934.878.402**

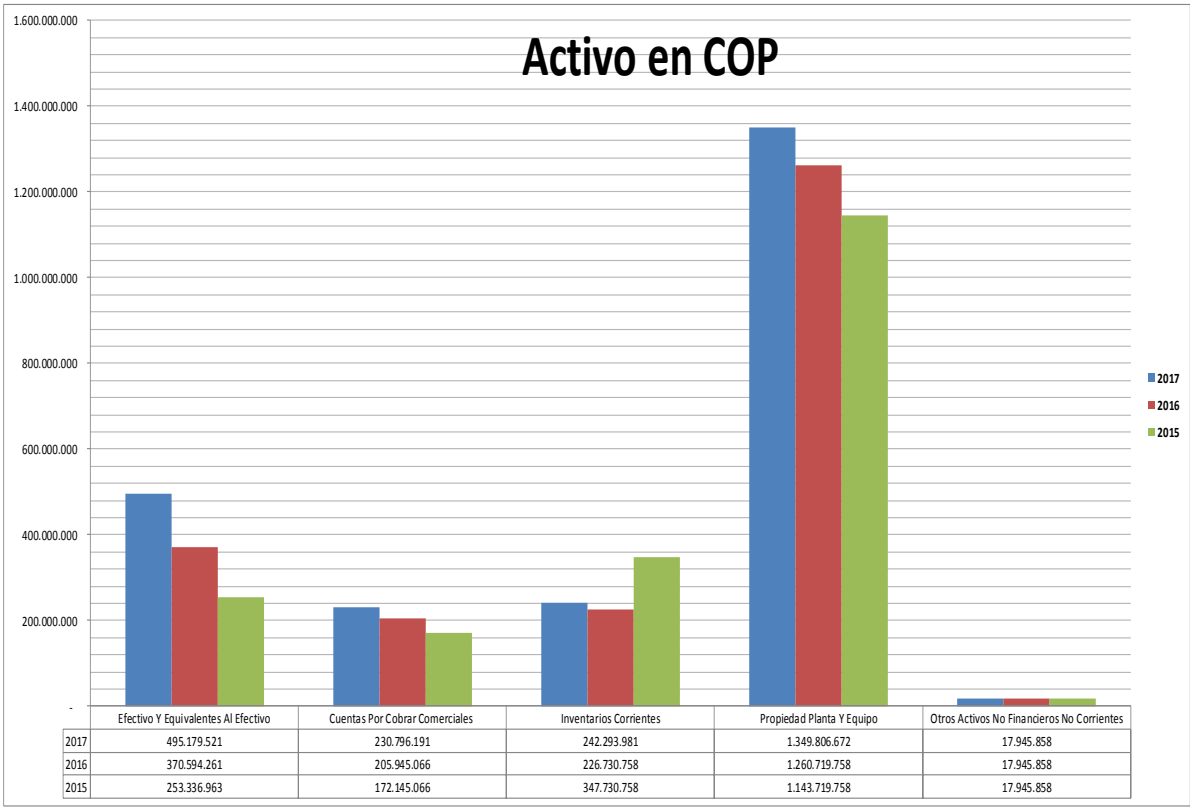
UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

P A S I V O Y P A T R I M O N I O

PASIVO CORRIENTE	IOT	2.017	2.016	2.015
OBLIGACIONES BANCARIAS / CORRIENTES	**8**	**82.536.487**	**96.886.735**	**133.635.720**
Sobregiro bancario		7.779.674	-	-
Pagares		68.750.000	-	-
Tarjeta de Credito empresarial		6.006.813	-	-
Contratos de Leasing		-	96.886.735	133.635.720
OTRAS OBLIGACIONES		**71.373.272**	**35.000.000**	**35.000.000**
Con socios y/o accionistas		71.373.272	-	-
PROVEEDORES		**48.104.607**	**54.125.782**	**84.125.782**
Proveedores Nacionales		48.104.607	54.125.782	84.125.782
CUENTAS POR PAGAR	**9**	**17.080.466**	**40.772.149**	**23.268.829**
Costos y gastos por pagar		3.538.115	9.366.879	6.366.979
Retención en la fuente		2.129.000	4.652.134	2.652.000
Autorretencion del Cree		-	9.123.987	4.624.000
Retención de industria y comercio		620.000	1.416.019	116.019
Retenciones y aportes de nóminas		3.274.580	6.365.478	2.567.584
Acreedores varios		7.518.771	9.847.652	6.942.247
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	**10**	**52.296.463**	**43.522.595**	**29.225.595**
Iva por pagar		789.000	839.000	542.000
Vigencia fiscal corriente de industria y comercio		9.277.004	8.057.106	6.057.106
Impuesto al Consumo 8%		42.230.459	34.626.489	22.626.489
OBLIGACIONES LABORALES	**11**	**46.380.993**	**54.855.884**	**40.454.639**
Salarios por pagar		-	-	-
Cesantias consolidadas		41.406.198	46.869.563	36.470.683
Intereses de Cesantias		4.974.795	7.986.321	3.983.956
TOTAL PASIVO CORRIENTE		**317.772.288**	**325.163.145**	**345.710.565**
PASIVO NO CORRIENTE				
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZ	**8**	**75.538.000**	**-**	**-**
Pagares		75.538.000	-	-
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	**12**	**309.218.581**	**195.944.934**	**125.909.528**
Para obligaciones laborales		-	-	-
Para obligaciones fiscales		309.218.581	195.944.934	125.909.528
OTROS PASIVOS	**13**	**3.571.781**	**18.634.524**	**13.087.104**
Anticipos y avances		-	9.734.524	1.734.524
Ingresos Recibidos para terceros		3.571.781	8.900.000	11.352.580
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		**388.328.362**	**214.579.458**	**138.996.631**
TOTAL PASIVO		**706.100.650**	**539.742.602**	**484.707.196**

PATRIMONIO	**14**	**1.629.979.829**	**1.542.193.098**	**1.450.171.206**
Capital suscrito y pagado		1.400.000.000	1.400.000.000	1.400.000.000
Resultados de ejercicios anteriores		-397.827.593	-255.634.495	-205.463.289
UTILIDAD DEL EJERCICIO		**627.807.422**	**397.827.593**	**255.634.495**
TOTAL PATRIMONIO		**1.629.979.829**	**1.542.193.098**	**1.450.171.206**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**2.336.080.479**	**2.081.935.701**	**1.934.878.402**
Control		**-0**	**-0**	**0**

GRÁFICO 6 BALANCE GENERAL



UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

4. Estados financieros – Estado de Resultados Restaurante Kornelia

	2017	2016	2015
INGRESOS OPERACIONALES			
Hoteles y Restaurantes	2.987.125.041	2.428.556.944	1.942.845.555
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**2.987.125.041**	**2.428.556.944**	**1.942.845.555**
COSTO DE VENTA	776.652.511	655.710.375	543.996.755
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**2.210.472.530**	**1.772.846.569**	**1.398.848.800**
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Gastos de personal	348.190.595	303.928.142	269.167.579
Honorarios	-	-	-
Impuestos	606.128	1.080.358	1.342.177
Servicios	5.619.971	3.253.176	2.167.342
Gastos legales	2.229.906	-	-
Mantenimiento	225.000	1.310.100	1.541.537
Adecuacion	-	5.158.284	5.634.897
Depreciacion	6.204.715	5.073.244	4.147.779
Diversos	5.314.262	7.234.023	9.446.751
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	**368.390.577**	**327.037.327**	**293.448.062**
GASTOS DE VENTAS			
Gastos de personal	411.472.220	399.453.081	349.453.081
Honorarios	252.000	4.415.932	3.415.932
Impuestos	62.176.191	40.846.685	28.846.685
Arrendamientos	144.581.548	130.367.911	120.367.911
Contribuciones y afiliaciones	1.106.700	2.281.200	2.281.200
Gastos legales	1.700	7.164.000	5.164.000
Servicios	79.374.215	72.652.196	62.652.196
Mantenimiento y adecuacion	17.933.311	20.138.416	10.138.416
Depreciacion	36.298.273	35.848.605	35.848.605
Diversos	88.254.330	81.817.479	61.817.479
Bajas	7.096.435	7.418.733	5.418.733
TOTAL GASTOS DE VENTAS	**848.546.923**	**802.404.238**	**685.404.238**
UTILIDAD OPERACIONAL	**993.535.030**	**643.405.004**	**419.996.500**
INGRESOS NO OPERACIONALES			
Materia prima	77.568	479.914	279.914
Recuperaciones	676.788	5.262.667	4.262.667
Indemnizaciones	3.004.579	1.147.321	947.321
Diversos	3.886.341	1.272.798	872.798
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	**7.645.276**	**8.162.700**	**6.362.700**

GASTOS NO OPERACIONALES			
Gastos bancarios	400.000	407.814	307.814
Comisiones	29.922.266	21.612.190	16.612.190
Intereses	25.392.367	27.148.837	17.148.837
Descuentos comerciales	-	189.283	3.189.283
Gravamen 4 x 1000	8.347.600	8.159.907	7.159.907
Impuestos asumidos	33.764	62.945	82.945
Gastos diversos	58.307	214.201	314.201
	64.154.304	**57.795.177**	**44.815.177**
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	**64.154.304**	**57.795.177**	**44.815.177**
Impuesto de Renta	309.218.581	195.944.934	125.909.528
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEM.	**309.218.581**	**195.944.934**	**125.909.528**
RESULTADO DEL EJERCICIO	**627.807.422**	**397.827.593**	**255.634.495**

GRÁFICO 7 ESTADO DE RESULTADOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

5. Análisis horizontal y vertical Balance General Restaurante Kornelia

A C T I V O	2017		2017 - 2016	2016		2016 - 2015	2015	
ACTIVO CORRIENTE	2017	%	%	2016	%	%	2015	%
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	495.179.521	21,20%	33,62%	370.594.261	17,80%	46,29%	253.336.963	13,09%
Caja	9.201.176	0,39%	64,25%	5.601.913	0,27%	67,49%	3.344.615	0,17%
Bancos	485.978.345	20,80%	33,15%	364.992.348	17,53%	46,00%	249.992.348	12,92%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR / CORRIENTES	230.796.191	9,88%	12,07%	205.945.066	9,89%	19,63%	172.145.066	8,90%
Clientes	185.567.634	7,94%	7,85%	172.057.608	8,26%	21,12%	142.057.608	7,34%
Anticipos y Avances	13.489.767	0,58%	15,81%	11.647.720	0,56%	-9,34%	12.847.720	0,66%
Anticipo de Impuestos	31.738.790	1,36%	42,71%	22.239.738	1,07%	29,00%	17.239.738	0,89%
Cuentas por Cobrar Otros	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
INVENTARIOS CORRIENTES	242.293.981	10,37%	6,86%	226.730.758	10,89%	-34,80%	347.730.758	17,97%
Materia Prima	56.988.765	2,44%	22,53%	46.509.458	2,23%	-51,30%	95.509.458	4,94%
Bebidas	75.656.352	3,24%	-2,36%	77.481.944	3,72%	-27,91%	107.481.944	5,55%
Mercancía No Fabricada por la Empresa	109.648.864	4,69%	6,73%	102.739.356	4,93%	-29,02%	144.739.356	7,48%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	968.269.693	41,45%	20,54%	803.270.084	38,58%	3,89%	773.212.786	39,96%
ACTIVO NO CORRIENTE								
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1.349.806.672	57,78%	7,07%	1.260.719.758	60,56%	10,23%	1.143.719.758	59,11%
Muebles y accesorios restaurante	549.010.444	23,50%	10,75%	495.728.644	23,81%	42,15%	348.728.644	18,02%
Equipo de computacion y procesamiento	66.848.929	2,86%	-12,96%	76.798.792	3,69%	14,97%	66.798.792	3,45%
Equipos de restaurantes	887.322.240	37,98%	11,05%	799.064.275	38,38%	2,57%	779.064.275	40,26%
Depreciacion acumulada	-153.374.941	-6,57%	38,34%	-110.871.953	-5,33%	117,94%	-50.871.953	-2,63%
OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS NO CORR	17.945.858	0,77%	0,00%	17.945.858	0,86%	0,00%	17.945.858	0,93%
Marcas	5.566.000	0,24%	0,00%	5.566.000	0,27%	0,00%	5.566.000	0,29%
Licencias	12.379.858	0,53%	0,00%	12.379.858	0,59%	0,00%	12.379.858	0,64%
ACTIVOS INTANGIBLES								
Gastos pagados por anticipado	58.256	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
	58.256	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.367.810.786	58,55%	6,97%	1.278.665.616	61,42%	10,07%	1.161.665.616	60,04%
			0,00%			0,00%		
TOTAL ACTIVO	2.336.080.479	100,00%	12,21%	2.081.935.700	100,00%	7,60%	1.934.878.402	100,00%

UNIVERSIDAD CATÓLICA de Colombia
Vigilada Mineducación

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE	2.017	%	%	2.016	%	%	2.015	%
OBLIGACIONES BANCARIAS / CORRIENTES	**82.536.487**	**3,53%**	**-14,81%**	**96.886.735**	**4,65%**	**-27,50%**	**133.635.720**	**6,91%**
Sobregiro bancario	7.779.674	0,33%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
Pagares	68.750.000	2,94%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
Tarjeta de Credito empresarial	6.006.813	0,26%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
Contratos de Leasing	-	0,00%	-100,00%	96.886.735	4,65%	-27,50%	133.635.720	6,91%
OTRAS OBLIGACIONES	**71.373.272**	**3,06%**	**103,92%**	**35.000.000**	**1,68%**	**0,00%**	**35.000.000**	**1,81%**
Con socios y/o accionistas	71.373.272	3,06%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
PROVEEDORES	**48.104.607**	**2,06%**	**-11,12%**	**54.125.782**	**2,60%**	**-35,66%**	**84.125.782**	**4,35%**
Proveedores Nacionales	48.104.607	2,06%	-11,12%	54.125.782	2,60%	-35,66%	84.125.782	4,35%
CUENTAS POR PAGAR	**17.080.466**	**0,73%**	**-58,11%**	**40.772.149**	**1,96%**	**75,22%**	**23.268.829**	**1,20%**
Costos y gastos por pagar	3.538.115	0,15%	-62,23%	9.366.879	0,45%	47,12%	6.366.979	0,33%
Retención en la fuente	2.129.000	0,09%	-54,24%	4.652.134	0,22%	75,42%	2.652.000	0,14%
Autorretencion del Cree	-	0,00%	-100,00%	9.123.987	0,44%	97,32%	4.624.000	0,24%
Retención de industria y comercio	620.000	0,03%	-56,22%	1.416.019	0,07%	1120,51%	116.019	0,01%
Retenciones y aportes de nóminas	3.274.580	0,14%	-48,56%	6.365.478	0,31%	147,92%	2.567.584	0,13%
Acreedores varios	7.518.771	0,32%	-23,65%	9.847.652	0,47%	41,85%	6.942.247	0,36%
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	**52.296.463**	**2,24%**	**20,16%**	**43.522.595**	**2,09%**	**48,92%**	**29.225.595**	**1,51%**
Iva por pagar	789.000	0,03%	-5,96%	839.000	0,04%	54,80%	542.000	0,03%
Vigencia fiscal corriente de industria y comerci	9.277.004	0,40%	15,14%	8.057.106	0,39%	33,02%	6.057.106	0,31%
Impuesto al Consumo 8%	42.230.459	1,81%	21,96%	34.626.489	1,66%	53,04%	22.626.489	1,17%
OBLIGACIONES LABORALES	**46.380.993**	**1,99%**	**-15,45%**	**54.855.884**	**2,63%**	**35,60%**	**40.454.639**	**2,09%**
Salarios por pagar	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
Cesantias consolidadas	41.406.198	1,77%	-11,66%	46.869.563	2,25%	28,51%	36.470.683	1,88%
Intereses de Cesantias	4.974.795	0,21%	-37,71%	7.986.321	0,38%	100,46%	3.983.956	0,21%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**317.772.288**	**13,60%**	**-2,27%**	**325.163.145**	**15,62%**	**-5,94%**	**345.710.565**	**17,87%**
PASIVO NO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZ	**75.538.000**	**3,23%**	**0,00%**	**-**	**0,00%**	**0,00%**	**-**	**0,00%**
Pagares	75.538.000	3,23%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	**309.218.581**	**13,24%**	**57,81%**	**195.944.934**	**9,41%**	**55,62%**	**125.909.528**	**6,51%**
Para obligaciones laborales	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	-	0,00%
Para obligaciones fiscales	309.218.581	13,24%	57,81%	195.944.934	9,41%	55,62%	125.909.528	6,51%
OTROS PASIVOS	**3.571.781**	**0,15%**	**-80,83%**	**18.634.524**	**0,90%**	**42,39%**	**13.087.104**	**0,68%**
Anticipos y avances	-	0,00%	-100,00%	9.734.524	0,47%	461,22%	1.734.524	0,09%
Ingresos Recibidos para terceros	3.571.781	0,15%	-59,87%	8.900.000	0,43%	-21,60%	11.352.580	0,59%
								0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**388.328.362**	**16,62%**	**80,97%**	**214.579.458**	**10,31%**	**54,38%**	**138.996.631**	**7,18%**
TOTAL PASIVO	**706.100.650**	**30,23%**	**30,82%**	**539.742.602**	**25,93%**	**11,35%**	**484.707.196**	**25,05%**
PATRIMONIO	**1.629.979.829**	**69,77%**	**5,69%**	**1.542.193.098**	**74,07%**	**6,35%**	**1.450.171.206**	**74,95%**
Capital suscrito y pagado	1.400.000.000	59,93%	0,00%	1.400.000.000	67,25%	0,00%	1.400.000.000	72,36%
Resultados de ejercicios anteriores	-397.827.593	-17,03%	55,62%	-255.634.495	-12,28%	24,42%	-205.463.289	-10,62%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**627.807.422**	**26,87%**	**57,81%**	**397.827.593**	**19,11%**	**55,62%**	**255.634.495**	**13,21%**
TOTAL PATRIMONIO	**1.629.979.829**	**69,77%**	**5,69%**	**1.542.193.098**	**74,07%**	**6,35%**	**1.450.171.206**	**74,95%**
		0,00%						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**2.336.080.479**	**100,00%**	**12,21%**	**2.081.935.701**	**100,00%**	**7,60%**	**1.934.878.402**	**100,00%**
Control	**-0**			**-0**			**0**	